

Функціонування і розвиток механізмів державного управління
УДК 351:323.21:316.485.6

Халецький Андрій Вікторович

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Вінницька академія безперервної освіти*

Khaletskyy Andriy

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
Vinnytsia Academy of Continuing Education*

ORCID: 0000-0001-7435-765X

Новицька Тетяна Андріївна

*кандидат наук з державного управління, голова ГО
ГО «Українська спілка супервізорів і коучів»*

Novytska Tetyana

*Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the NGO
NGO «Ukrainian Union of Supervisors and Coaches»*

**МЕДІАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
MEDIATION COMPETENCE OF SPECIALISTS IN THE FIELD OF
PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

Анотація. Вступ. В умовах невизначеності актуалізуються проблемні питання вирішення конфліктних ситуації і спорів, що потребує подальшого розвитку програм підготовки медіаційно грамотних фахівців, зокрема в публічному управлінні та адмініструванні. До компетенцій сучасного ефективного публічного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) відносяться такі соціальні навички (soft skills) як знання

процесу медіації: вміння працювати з позиції взаємовигідних інтересів сторін; створювати можливості медіабельності в конфлікті; забезпечувати медіаційну взаємодію. Саме питанням розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування присвячено дану публікацію.

Мета. Стаття присвячена дослідженню напрямів розвитку медіаційної компетентності у підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо медіація як підхід та концепція до альтернативного вирішення спорів та конфліктних ситуацій; 2) наукові праці, присвячені дослідженню проблемних питань формування медіаційної компетентності, розвитку медіаційної грамотності управлінців в публічному управлінні та адмініструванні.

Результати. Дослідження проводилося з урахуванням специфіки прийняття управлінських рішень у внутрішньому контурі організації. Проаналізовані критерії оптимального управлінського рішення (результативність, ефективність, орієнтація на довгострокову перспективу) і наслідки, до яких призводять неоптимальні управлінські рішення, що проявляється в економічній, морально-психологічній, соціальній та організаційній сферах. Визначено вплив ступеню підтримки керівника співробітниками організації як чинник забезпечення медіаційної взаємодії. В статті представлені базові поняття, такі як компетенція, компетентність, медіаційна компетентність, медіація. Розкрито особливості медіаційної інтегративної та соціально-психологічної компетентності. Визначено, що розвинута соціально-психологічна медіативна компетентність дозволяє сприймати та розуміти поведінку людей та їх мотивацію, підвищити рівень комунікативної культури в організації, попереджати конфлікти.

Зазначено, що в Європейському Союзі медіація як концепція альтернативного вирішення конфліктів набула активного розповсюдження на реалізацію Директиви Європейського парламенту «Про деякі аспекти медіації в цивільних і господарських спорах». В Україні правове підґрунтя медіації встановлено Законом України «Про медіацію».

Проведений аналіз проблемного поля щодо розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування дозволив встановити причини, які обмежують керівника або відповідальної особи застосовувати на практиці методи та інструменти медіації, разом з тим – визначені переваги медіації у публічному управлінні та адмініструванні.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на необхідності розробки навчальних курсів з питань медіації, спрямованих на прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах невизначеності, зокрема для публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Ключові слова: медіаційна компетентність, медіація, комунікація, медіаційна грамотність, управлінські рішення, публічне управління та адміністрування.

Summary. Introduction. In the conditions of uncertainty, the problematic issues of resolving conflict situations and disputes are becoming actualized, which requires further development of training programs for mediation-literate specialists, in particular in public management and administration. The competencies of a modern effective public servant (local self-government official) include such social skills (soft skills) as knowledge of the mediation process: the ability to work from the position of mutually beneficial interests of the parties; to create opportunities for mediation in the conflict; provide mediation interaction.

This publication is devoted to the issue of the development of mediation competence of specialists in the field of public management and administration.

Purpose. The article is devoted to the study of directions for the development of mediation competence in the training of specialists in the field of public management and administration.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal provision regarding mediation as an approach and concept to alternative resolution of disputes and conflict situations; 2) scientific works devoted to the study of problematic issues of formation of mediation competence, development of mediation literacy of managers in public management and administration.

The results. The study was conducted taking into account the specifics of management decision-making in the internal contours of the organization. The criteria for an optimal management decision (effectiveness, efficiency, long-term perspective) and the consequences of suboptimal management decisions, manifested in the economic, moral-psychological, social and organizational spheres, are analyzed. The influence of the degree of support of the manager by the employees of the organization as a factor of ensuring mediation interaction was determined. The article presents basic concepts such as competence, competence, mediation competence, mediation. The features of mediation integrative and social-psychological competence are disclosed. It was determined that the developed socio-psychological mediation competence allows to perceive and understand the behavior of people and their motivation, to increase the level of communicative culture in the organization, to prevent conflicts.

It is noted that in the European Union, mediation as a concept of alternative conflict resolution has gained active distribution due to the implementation of the Directive of the European Parliament "On some aspects of mediation in civil and commercial disputes". In Ukraine, the legal basis of mediation is established by the Law of Ukraine "On Mediation".

The analysis of the problem field regarding the development of mediation competence of specialists in the field of public management and administration made it possible to establish the reasons that limit the manager or responsible person from applying mediation methods and tools in practice, along with the identified advantages of mediation in public management and administration.

Discussion. In further scientific research, it is suggested to focus attention on the need to develop training courses on mediation aimed at making optimal management decisions in conditions of uncertainty, in particular for public servants and local self-government officials.

Key words: *mediation competence, mediation, communication, mediation literacy, management decisions, public management and administration.*

Постановка проблеми. В умовах невизначеності медіаційна грамотність стає необхідною складовою публічного службовця і набуває стійких ознак нової компетентності в системі публічної служби. Прийняття управлінських рішень є важливою функцією управління, забезпечує досягнення цілей у внутрішньому контурі організації. В публічному управлінні та адмініструванні актуалізуються питання, якими мають бути оптимальні управлінські рішення в умовах воєнного стану, кризових ситуацій та конфліктів.

Критеріями оптимального управлінського рішення є результативність, ефективність та орієнтація на довгострокову перспективу. Під результативністю розуміємо спроможність вирішувати проблемну ситуацію, навіть попри високого рівню складності. Під ефективністю управлінського рішення – використання оптимальної кількості ресурсів, навіть в умовах їх обмеженості. Під орієнтацією на довгострокову перспективу розуміємо врахування ризиків, а також їх наслідків для реалізації довгострокових цілей. Наслідки неоптимального управлінського рішення проявляються в різних сферах суспільного життя: економічній, морально-психологічній,

соціальної, організаційній тощо. Це призводить до ускладнення проблемної ситуації, яка, в умовах невизначеності, і так потребує залучення додаткових ресурсів та управлінських зусиль, може провокувати конфліктні ситуації та призводити до виникнення спорів та суперечок в організації. Серед чинників, які впливають на прийняття оптимальних управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності, особливого значення набуває врахування ступеню підтримки керівника або відповідальної особи з боку підлеглих і співробітників; медіаційну компетентність у вирішенні спорів, а також налагодження взаємодії.

До компетенцій сучасного ефективного публічного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) відносяться такі соціальні навички (soft skills) як знання процесу медіації: вміння працювати з позиції взаємовигідних інтересів сторін; створювати можливості медіабельності в конфлікті; забезпечувати медіаційну взаємодію. Саме питанням розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування присвячено дану публікацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку медіаційної компетентності все більше привертають увагу науковців і практиків. Серед фахівців, які досліджували проблемні аспекти медіації, прийняття управлінських рішень, виділимо роботи Т. Зубро [1], який розглядає медіацію як підхід для альтернативного врегулювання спорів, аналізує європейські практики медіації та вирішення спорів; Л. Корнути [2] зі змістовним визначенням правових засад медіації в публічній службі, обґрунтуванням необхідності формування нових підходів до врегулювання спорів та конфліктних ситуацій в органах публічної влади. В роботах Н. Куцай досліджуються особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях щодо забезпечення ефективності управлінської діяльності [3]. Інституційні засади застосування медіації та відповідних процедур в системі державного управління докладно проаналізовані Н.

Липовською та Є. Бородіном [4]. Також Є. Бородін досліджував можливості впровадження цілісного механізму медіації в систему публічного управління, зокрема у досягненні консенсусу, угоди в площині застосування нормативних ресурсів суспільства і держави [5]. Н. Ларіна в своїх публікаціях представила результати досліджень щодо формування медіаційної компетентності публічних службовців, необхідності для них розвивати відповідні навички, враховувати особливості конкретної ситуації для врегулювання спорів, конфліктів [6]. Н. Сухий та Н. Юрик запропонували застосовувати новітні методики та процедури прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління та адміністрування на основі сучасних комунікаційних моделей [7].

Водночас недостатньо дослідженими є окремі аспекти розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування щодо прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності.

Метою статті. Стаття присвячена дослідженню напрямів розвитку медіаційної компетентності у підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо медіація як підхід та концепція до альтернативного вирішення спорів та конфліктних ситуацій; 2) наукові праці, присвячені дослідженню проблемних питань формування медіаційної компетентності, розвитку медіаційної грамотності управлінців в публічному управлінні та адмініструванні. В процесі підготовки дослідження були використані методи аналізу і синтезу (в структуруванні категоріального апарату дослідження); групування (у дослідженні переваг та недоліків медіації в публічному управлінні та адмініструванні); узагальнення (в підготовці висновків щодо необхідності розробки навчальних курсів з питань медіації, спрямованих на прийняття оптимальних управлінських

рішень в умовах невизначеності, зокрема для публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування).

Виклад основного матеріалу. Розгляд проблемних питань формування та розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування почнемо з визначення декількох базових понять. Так, компетенції розглядаються як відповідні навички, вміння та знання, що дозволяють досягати цілей організації та реалізовувати поставлені завдання; компетентність – необхідний обсяг знань та досвіду у відповідному виді діяльності (традиційно розглядають інтегративну та соціально-психологічну компетентності). Відповідно медіаційна інтегративна компетентність досліджується з точки зору здатності до інтеграції знань, відповідних умінь і набутих навичок з метою їх ефективного використання в умовах, які ми конкретизуємо як «невизначеність» в контексті прийняття управлінських рішень. Соціально-психологічна медіативна компетентність розглядається в даній публікації як уміння сприймати та розуміти поведінку людей та їх мотивацію, опанування знаннями щодо комунікативної культури, умінням попереджати конфлікти.

Формування та розвиток медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування потребує усвідомлення вимог стосовно конкретної посади публічного службовця, управлінських знань і умінь відповідно до профілів професійної компетентності посад державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування.

Медіація (від грецьк. – *medos*) – це процес, в якому третя сторона (незалежний фахівець) з врегулювання конфліктної ситуації або спірних питань допомагає знайти спільне рішення, виступає посередником й не підтримує жодну зі сторін, забезпечує нейтральне посередництво (*mediatio*). В медіації рішення – це продукт роботи сторін і може виходити за межі предмету спору; глибокий процес, який базується на ефективній структурі процесів прийняття рішень. В теорії прийняття рішень особа або особи, які

залучені, слідуєть за процесами від проблеми до вирішення (обмежене раціональне прийняття рішень; прийняття рішень на основі правил; прийняття рішень на основі значення ідентичності) [8]. Рішення, які приймаються на основі значення ідентичності, пов'язані з функціональними обов'язками та зобов'язаннями особи в організації й відрізняються від рішень, які засновані на дотриманні правил). Медіаційна компетентність особи в умовах невизначеності актуалізується за певних обставин, в умовах стресу, виникнення конфліктів, потребує системних знань щодо розпізнавання конфлікту та визначення оптимального рішення з урахуванням складності та непередбачуваності системи, критичності самої проблеми.

В Європейському Союзі медіація як підхід та концепція до альтернативного вирішення спорів та конфліктних ситуацій набула активного розповсюдження через такі методи, як переговори, посередництво, узгоджувальне примирення (консіліація), арбітраж (третейський суд). До 2011 року усіма державами-членами Європейського Союзу мали бути впроваджені відповідні закони та нормативно-правові акти на виконання Директиви Європейського парламенту «Про деякі аспекти медіації в цивільних і господарських спорах» від 21 травня 2008 року. Імплементация положень цієї Директиви стала дороговказом для європейських країн. На думку Т. П. Зубро, «відсутність у деяких країнах ЄС розвинутих традицій посередництва, недостатня кількість фахівців, здатних ефективно працювати в цій сфері, є чинниками, які стримують застосування та розвиток альтернативних способів урегулювання спорів. Незважаючи на це, потреба в подоланні спорів поза судовою системою ще ніколи не була настільки актуальною, як на даний момент. Тож для розповсюдження медіації одним з головних заходів є подальше формування правової бази і інституціоналізація цього способу вирішення спорів» [1].

Законом України «Про медіацію» створена законодавча площина, визначено правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою» [9]. За цим Законом медіація розглядається як «позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [9].

Аналіз проблемного поля стосовно розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування дозволив встановити причини, які обмежують керівника або відповідальної особи застосовувати на практиці методи та інструменти медіації – це: недостатнє розуміння процедури медіації; нерозвиненість пропозиції спеціальних професійних та сертифікатних програм для професійного розвитку публічних службовців у сфері врегулювання конфліктів, формування такого виду компетентності в них; недостатня кількість медіаторів-практиків на публічній службі; відсутність практичного досвіду з використання медіації («історій успіху» в публічній службі).

Перевагами медіації у публічному управлінні та адмініструванні є те, що: рішення в спірних питаннях та конфліктах приймаються протягом короткого проміжку часу; кошти організації можуть бути зекономлені (в порівнянні з витратами ресурсів, які виникають при зверненні до суду); економія часу залучених сторін; збереження відносин зі співробітниками, колегами, споживачами послуг; оздоровлення клімату в колективі; збереження довіри від рівноправного урегулювання спірних питань та конфліктів.

Прикладами сертифікатних програм та курсів з організації медіації та розвитку компетенцій співробітництва є програми Українського центру медіації [10], Національного агентства з питань державної служби України

(зокрема, загальна професійна (сертифікатна) програма «Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби» [11].

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах невизначеності, коли публічні службовці потребують ефективних інструментів для прийняття оптимальних рішень зростає потреба в інституціоналізації медіації в публічному управлінні та адмініструванні в Україні. Розробка і впровадження сертифікатних програм та освітніх програм, які містять питання медіації на рівні курсів, які викладаються здобувачам другого рівня вищої освіти за спеціальністю 281, потребує залучення усіх зацікавлених сторін: органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, закладів вищої освіти, управлінців і практиків з успішним досвідом медіаційної взаємодії. Як наслідок, управлінські рішення в публічному управлінні та адмініструванні набуватимуть ознак медіабельності.

Література

1. Зубро Т. П. Медіація як спосіб альтернативного врегулювання спорів в європейському просторі. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. "Право"*. 2014. Вип. 21. С. 130–136.
2. Корнута Л. М. Щодо питання впровадження медіації в публічній службі. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/465> (дата звернення: 04.03.2024).
3. Куцай Н.С. Особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. № 19 (75). URL: <http://e-region.lutsk->

ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/134/131 (дата звернення: 10.03.2024).

4. Липовська Н. А., Бородін Є. Є. Інституційні засади застосування медіації в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2020. № 2. С. 10–15.
5. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 2(66). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/8.pdf (дата звернення: 22.02.2024).
6. Ларіна Н. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Вип. 10(6). С. 61-69. doi: <https://doi.org/10.15421/152245>; URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972> (дата звернення: 10.03.2024).
7. Сухий Н., Юрик Н. Особливості прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління. *Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні: матеріали I міжрегіональної наук.-практ. конф.* (21 травня 2019 р.). Т.: ТНТУ, 2019. С. 69–70. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28303/2/MNPK_2019_Suhiy_N-Features_of_decision_making_69-70.pdf (дата звернення: 10.03.2024).
8. Tiantian Zhu, Stein Haugen, Yiliu Liu. Risk information in decision-making: definitions, requirements and various functions. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 2021. Vol. 72. 104572. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2021.104572>; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950423021001820#bib57> (дата звернення: 08.02.2024).
9. Про медіацію: Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2022. № 7. Ст. 51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text> (дата звернення: 07.03.2024).

10. Український Центр Медіації: вебсайт. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/> (дата звернення: 01.03.2024).
11. Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби. Портал управління знаннями НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/navychky-mediatsii-ta-dialohu-dlia-potreb-publichnoi-sluzhby-acc3a26b-120e-4f49-8d3e-f5dca4bf4672> (дата звернення: 28.02.2024).

References

1. Zubro T. P. Mediatsiia yak sposib alternatyvnoho vrehuliuvannia sporiv v yevropeiskomu prostori [Mediation as a way of alternative settlement of disputes in the European space]. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody*. "Pravo". 2014. Vyp. 21. S. 130–136 [in Ukrainian].
2. Kornuta L. M. Shchodo pytannia vprovadzhennia mediatsii v publichnii sluzhbi [Regarding the issue of the introduction of mediation in the public service]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. 2023. № 4. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/465> [in Ukrainian].
3. Kutsai N.S. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v konfliktnykh sytuatsiiakh [Peculiarities of managerial decision-making in conflict situations]. *Ekonomichni nauky. Seriia "Rehionalna ekonomika"*. 2022. № 19 (75). URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/134/131 [in Ukrainian].
4. Lypovska N. A., Borodin Ye. Ye. Instytutsiini zasady zastosuvannia mediatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia [Institutional principles of the application of mediation in the system of public administration]. *Dniprovskiyi*

- naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. 2020. № 2. S. 10–15 [in Ukrainian].
5. Borodin Ye. Ye. Mekhanizm mediatsii v systemi publichnoho upravlinnia [Mediation mechanism in the public administration system]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*. 2019. № 2(66). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/8.pdf [in Ukrainian].
 6. Larina N. Instytutsiini zasady formuvannia mediatsiinoi kompetentnosti publichnykh sluzhbovtiv v Ukraini [Institutional principles of formation of mediation competence of public servants in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2022. Vyp. 10(6). S. 61-69. doi: <https://doi.org/10.15421/152245>; URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972> [in Ukrainian].
 7. Sukhyi N., Yuryk N. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v sferi publichnoho upravlinnia [Peculiarities of making managerial decisions in the field of public administration]. *Problemy publichnoho upravlinnia ta administruvannia na rehionalnomu rivni: materialy I mizhrehionalnoi nauk.-prakt. konf.* (21 travnia 2019 r.). T.: TNTU, 2019. S. 69–70. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28303/2/MNPK_2019_Suhyy_N-Features_of_decision_making_69-70.pdf [in Ukrainian].
 8. Tiantian Zhu, Stein Haugen, Yiliu Liu. Risk information in decision-making: definitions, requirements and various functions. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 2021. Vol. 72. 104572. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2021.104572>; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950423021001820#bib57>.
 9. Pro mediatsiiu: Zakon Ukrainy [On Mediation: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. 2022. № 7. St. 51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text> [in Ukrainian].

10. *Ukrainskyi Tsentri Mediatsii: vebsait – Ukrainian Mediation Center: website.*
URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/> [in Ukrainian].
11. *Navychky mediatsii ta dialohu dlia potreb publichnoi sluzhby [Mediation and dialogue skills for public service needs]. Portal upravlinnia znanniamy NADS.* URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/navychky-mediatsii-ta-dialohu-dlia-potreb-publichnoi-sluzhby-acc3a26b-120e-4f49-8d3e-f5dca4bf4672> [in Ukrainian].